

如何投资未来 把握创新机遇

听 TCL 李东生、三一集团向文波谈 2024 企业发展

编者按：关于 2024 年的经济工作，党中央已经作了决策部署，在此背景下，企业如何干？怎么干？企业如何以自身工作的确定性应对形势变化的不确定性，增强对今年的信心和底气？

中央广播电视总台财经节目中心《对话》栏目特别策划《对话》·开年说，跟随主持人陈伟鸿走出演播室，走进十大产业最鲜活的一线，零距离走近十位知名企业家，在问答中真实记录企业家的所思所想，力求以当下中国经济中最受关注的十大产业的代表性企业在高质量发展方面的实践给出这些答案。

2月24日晚，《对话》·开年说第二期开播，主持人跟随 TCL 创始人、董事长李东生，三一集团党委书记、轮值董事长、三一重工董事长向文波走进一线，探讨 2024 年的开年布局。

李东生：投资未来，才有未来

主持人：从北方飞到南方，对一个南方人来说，我熟悉的不仅仅是这座城市的味道，还有这座城市对于时间、效益，还有创意的不懈追求。这里是深圳，我们来看老朋友，TCL 创始人、董事长李东生。

李东生：这是柔性屏，可以卷起来，像画卷一样。它是通过柔性喷墨打印 OLED（有机发光二极管）技术，用打印的方式把发光材料做到机板上，这样既节省材料，又可以降低工艺成本。

主持人：在一月份举办的 CES（美国拉斯维加斯国际消费类电子产品展览会）上，TCL 因此大放异彩。

李东生：TCL 此次携旗下 15 个品类的近百款尖端创新产品和技术强势参展。其中，115 英寸全球最大的 QD-Mini LED 高端巨幕电视和 163 英寸 Micro LED 屏幕非常抢眼。TCL 还赞助了美国 NFL（美式橄榄球比赛），美式橄榄球的头盔做成 TCL 标志，这个展示非常轰动。

类似这种高科技、重资产的产业，波动性都很强。比如集成电路，在过去几年也经历了一个从高峰到谷底的周期。半导体显示产业近一次的低谷出现在 2022 年，2023 年开始逐步恢复。2024 年，我认为会进一步回升，因为全球产业市场，彩电增长虽然不大，但是平面显示有很多新的应用，比如车载显示、各种新型商业显示、智能终端都需要显示器去支撑。

过去几年 TCL 业务取得长足的发展，主要源于我们在 2017 年推动的新一轮变革转型——智能终端业务和半导体显示业务拆分为两个平行的产业集团，为企业发展注入了新的能量。这是因为，终端业务需要及时适应市场的变化，而半导体显示属于高科技、重资产、长周期的产业，可能要两年、三年，甚至更长的时间才看到结果，这两个业务的管理逻辑差别很大。

主持人：但是现在很多企业会觉得，国际形势复杂多变，不知道前路到底在哪里。

李东生：作为企业，我们改变不了环境，最重要的就是要持续地提高相对竞争力，无论是顺境还是逆境。就像帆船比赛，有顺风也有逆风，竞争不是在绝对时间，而是在相对时间里进行，无论顺风还是逆风，都能领先一步，那就是胜者。即使中间翻船，起来继续比赛，仍然可能拿冠军，这就是做企业的方式和心态。

西方哲学从古希腊开始，不但研究社会、人文、人伦，还研究自然科学，像亚里士多德、柏拉图等都有很多关于自然科学的论述。而中国先秦的哲学家，孔子、孟子、荀子，基本上都是集中研究社会人伦，所以在社会发展 3000 年当中，中国社会是比较稳定的。到近代，



文艺复兴带动了工业革命，使西方快速超越。为什么工业革命会发生在欧洲，这与古希腊哲学都有渊源。

主持人：从开眼看世界，到洋为中用，再到改革开放，这样的互建互学，其实同样也非常重要。

李东生：所以我们要继续打开国门，以更大的开放来适应全球竞争。中国作为一个十多亿人口大国，能够维持中国经济高速发展将近 40 年，这个奇迹是前无古人的。作为企业，TCL 全球化经营更需要一个全球的视角，能够借鉴各个方面的知识和成果，包括借鉴竞争对手好的做法，来构建自己的竞争力。

你看这是 t6、t7 工厂，每个工厂的建筑面积都有 50 多万平方米，一层就有 10 多万平方米。这两个工厂固定资产投资大概是 700 亿人民币。这样的工厂，在以前是根本无法想象的。

主持人：听到这样的投资规模，也许有人会觉得太激进了一点，有些企业有钱，但不太敢再去投资。

李东生：其实在高科技、重资产、长周期的产业，投资是企业必须做的事，所以这样的产业每年都需要新增投资，来更新设备，特别像集成电路产业、半导体显示产业，今年我们做的投资预算也有 400 亿人民币。一定要持续布局未来投资，不做未来投资就没有未来。

主持人：2023 年 10 月，TCL 中环与沙特 Vision Industries 签署《联合开发协议》，推动在沙特共同建设晶体晶片项目。很多人都非常关注这个项目，到目前为止项目进展如何你所愿吗？

李东生：总体来讲进展还是比较快的，但毕竟是一个全新的地区，我们还是很谨慎的。我计划在明年带团队再去一次沙特。它不但能够服务中东市场，在那边建的工厂还能够支持开拓欧洲和其他市场。

主持人：现在海外营收是不是已经为 TCL 做了很大贡献？

李东生：对，这几年 TCL 增长更多的贡献来自海外市场。2023 年 TCL 整体营收增长了 9%，但海外业务增长了 13%。去年 TCL 品牌电视机在全球销售了 2450 万台，是全球销量第二大的品牌。另外我们还同时做了 1100 万台电视机的 ODM，TCL 品牌电视机和 TCL 的 ODM 生产电视机，约占全球电视机产量的 20%。

主持人：TCL 越做越大，是不是也有一些跟李东生本身特质有关的特殊力量？李总给我的印象一直都是低调、内敛、诚恳的。说实话，这跟很多人心中霸气十足的企业家形象略有一些不同，但我觉得这并不影响他的果敢和坚毅。您什么时候感觉最放松？

李东生：一边打球，一边听书是我最近最放松最舒服的时候。

主持人：现在年轻人群体当中流行

一种性格测试，I 型人格是内敛低调的，E 型人格是外向奔放的。你觉得自己是外向开明的，还是内敛低沉的？

李东生：作为大企业领导一定是要综合性的，不能够太过于偏重，特别是短板，不能太明显。

主持人：你有短板吗？
李东生：当然有，我自己知道的。这个短板一定要不断去弥补。

主持人：你说过年轻最不怕的就是失败。

李东生：特别是在一个大的企业平台里面，输了是有人给你兜底的。

主持人：不过现在年轻人会觉得说，这个社会给他们的压力太大了，有一种所谓的优秀主义，就是说你必须成功，否则就是你不努力。

李东生：这种导向我觉得不太对。作为过来人来看，读书时考 100 分的同学未必是最成功的，所以职场也是一样。所谓绩优，拿什么做标准呢？我一直鼓励我们的管理干部，给他的团队要有更多的机会，比如某位同事做行政工作，并不能令大家满意，但是他做技术工作却很能钻得进去。所以每个人一定有自己的优势。

主持人：人有不同的性格，对企业来说也有性格，您希望 TCL 的性格是什么样的？

李东生：企业用性格来形容太准确，但不同性质的产业一定要有不同风格和特质，这首先和这个行业的竞争力要求相关；其次，它会受到企业领导人的影响。对 TCL 来讲，作为一个制造业企业要有长期主义，能够为未来做更多的考虑和布局。另外作为大企业，一定要谨慎经营，要主动防范各种风险，所以把这些糅在一起，要糅得好也不容易。

主持人：如果没有当年的远见，您可能也不会为了解决中国芯片少屏的事，而跨入到一个新的领域。现在还会有让你感觉到迷茫的时刻吗？

李东生：肯定会有。所谓迷茫，就是你感觉到有问题，这对企业家来讲是好事。相反，如果你自我感觉一直很好，这是很危险的。我有这样的习惯，每做完一件事，就会在心里复盘一遍，看看哪些做对了，哪些做错了。能给你提意见的人是不多的，所以大部分问题要靠自身，通过这种反思复盘，去发现。

向文波：企业发展全球化、低碳化、数智化不容错过

主持人：这片园区面积大概多大？
向文波：整个园区将近 2500 亩。那边高耸入云的是泵车，有 62 米高，是我们三一的骄傲。

主持人：我们第一次在《对话》节目里聊的话题是“起诉奥巴马”，那应该算是您个人职业生涯中的高光时刻之

一，未来你希望还有这样的高光时刻吗？

向文波：有些时候在企业经营过程中发生一些事情，正巧成为热点，这不是有意策划的，比如“起诉奥巴马”，这个谁能策划呢？

主持人：但一旦未来出现这样的事，该有的勇气我们还是会有。

向文波：那必须要有，我们都需要过关斩将，处理这些问题。现在大家都在谈困难，但是三一是一坚定的乐观主义者，我们看到更多的是机会。

主持人：你会觉得心里没底，或者对未来有某种恐惧吗？

向文波：作为企业经营者肯定是有，危机感对企业经营是非常重要的，但是恐惧是另外一个问题。我们有勇气而没有恐惧，有恐惧就不敢去冒险，不敢去创新，甚至不敢放弃舒适的生活。

主持人：来到三一，我想起你经常说可以犯错，但不能错过。

向文波：对。我们制定的“三化战略”，即全球化、低碳化、数智化。不管是今天还是未来，最不能错过的就是这三化。

主持人：对三一来说，全球化是很早就已经开始的一个战略了。

向文波：是这样。以前叫国际化，现在叫全球化，它们的本质区别就是，我们通过资源的全球化配置，一方面是降低成本的需要，另外一个方面就不是简单地把中国产品销售全世界去，而是要根据世界各地客户的不同需要，来生产适合的本地化产品。

关于数智化，大家都知道，全球装备制造行业两家灯塔工厂都在我们三一。当然这是一个起步，现在我们做到了 20 级，将来要做 30 级、40 级。产品数智化技术，是要把现在生产的所有产品都变成一个智能机器，一个移动的数据或者智能终端，重新定位这个产品。另外一个就是低碳化。现在我们在每一个产品事业部都成立了便携的电动化事业部，包括风、电、光伏、氢能、储能和电动化等新能源产品。

主持人：这是和国计民生关联度非常高的行业，但是现在无论是基建，还是房地产，都不如前些年那样突飞猛进。

向文波：对，这种挑战是能感受到的，但其中也有很大的机会，比如低碳化。传统需求减少伴随着的是新需求的增加。从人类经济发展史来看，推动经济高速增长的最重要因素是技术的进步，这给企业带来更大的发展空间。三一集团在过去一年里，销售基本持平，但是利润增长了 36%，现金流大幅度增长了 140%，就是经营质量反而提高了。

主持人：你刚刚说到业绩这么好，今年要不要更大力度奖励员工？最优秀的员工拿到的奖金可以相当于工资的多少倍？

向文波：达到 A 等水平的，相当于多发半年工资吧。

主持人：三一从县城搬到城里以后，就在这里吗？

向文波：进城以后这里是第一站。等下你要去的厂房，就是最早的厂房，不过已经重建了。一号集团的厂房都没变，还是老厂房。

主持人：我觉得 18 号厂房真是最好的代表，它是最古老的记忆，又是最现代的代表，焕发了新生命。噢，那车没人开，自己就过来了？

向文波：这是完全无人驾驶的。现在我们厂内的物流，包括叉车等全是无人驾驶的电动车。

主持人：在重工业的工厂里，突然间出现假山园林，会有种很神奇的感觉。

向文波：是。这个园区融合了周边环境，也给员工良好的休息场所和调整心情的空间。

主持人：坐在这里，我很难跟你经常强调的要破釜沉舟、背水一战这样的紧迫感连在一块儿。

向文波：过去，我们很清楚自己的竞争对手是谁，基本上就是这个行业里的。现在，传统业务都要推倒重来，重做一遍需要，这个过程中，完全可能冒出一批新的竞争者，跨界的竞争者。所以现在可以看到很多突然出现的新的竞争者把传统的对手打翻了。比如，几百年的传统汽车行业，被突然冒出来的强大竞争对手打得措手不及。

其实危机对于企业有两层意义，一是现实存在的，比如竞争是每天都存在的，不能比别人做得更好，就可能被淘汰。另一个是新的技术革命、技术进步，抓不住机会，也可能被淘汰。

主持人：所以您说的如履薄冰，就在这种新势力面前，需要具备这样一种心态。

向文波：是的。

主持人：这是三一非常经典的一个“灯塔工厂”？

向文波：这是 2008 年建的，是当时全球最大的装备制造企业单体车间，有 10 万平米。这里的生产组织是完全集成管理的。在智能改造之前这里有 1500 人，现在是 500 人，但产能几乎翻了一个番。

主持人：这里可能也会创造下一个之最，产能最高，能耗最低，现代化程度最高。

向文波：你看这个屋顶全部装了太阳能光伏板，提供清洁能源。

主持人：这样的一家灯塔工厂，投入是多少？

向文波：这个工厂投资将近 5 亿元。从钢板进来，到设备产品出去，包括油漆，全部在这个车间里面完成，这个产线是全球最大的一条奔驰生产线，也是智能化水平最高的生产线。

主持人：现在产能是多少？

向文波：现在每个月可以生产到 900 台。这里设备的大脑，所有这台设备的智能控制、数据采集，全部靠它去实现，而且完全是三一自主开发的。这个“大脑”有几十个芯片，相当于几十颗小的计算机控制这台机器的动作。设备在运行过程中震动、晃动等，全部是靠软件控制的。生产装备线上，以前需要有夹具和工装，现在全靠两台机器人之间的合作配合，完全是柔性化生产。这是两个黑灯工厂，就是完全是无人的。

明年我们希望在 2023 年的基础上，销售增长 16% 左右。

主持人：增长主要来自国内，还是海外市场？

向文波：一是新业务的增长，包括风电、光伏等；另一个就是海外市场，应该继续保持一个比较好的增长。

从国内来看，现在行业处于低潮低谷，实际上是双重效应的叠加，一个是经济的转型换挡，另一个是行业的周期的调整。我认为到明年行业周期的调整也许会到一个阶段，市场会有一些回升。国际市场机会更大，因为中国产品在全球的比重还不是那么高，上升的空间还很大。■